



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité

anact

— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

[Me connecter](#) [Créer mon compte](#)

Entrez des mots clefs

QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL

Articuler dialogue social et dialogue professionnel : « un levier extrêmement fort pour agir sur les conditions de travail »

Publié le 08/12/2023 | [Actualités](#)

[Ajouter à ma liste de lecture](#)



Les études actuelles montrent l'importance de la question du sens au travail et de la place donnée à la parole des salariés. On parle désormais de dialogue professionnel. Mais comment le définir ? Comment l'organiser pour qu'il vienne nourrir le dialogue social ? Retour sur le webmag « [Redonner du sens au travail en organisant le dialogue sur la qualité du travail](#) ».

La présentation de l'étude paritaire de *Réalités du Dialogue Social* (RDS) et des retours d'expériences d'articulation dialogue social et dialogue professionnel ont permis à **Marianne Salvetat Bernard** (RDS), **Laurent Tertrais** (CFDT Cadres) et **Clément Ruffier** (Anact) d'échanger sur la réalité du dialogue social sur le terrain et la nécessaire organisation des deux formes de dialogues.

Où en est le dialogue social sur le terrain ?

État des lieux avec **Marianne Salvetat Bernard**, chef de projet Réalités du Dialogue Social.

« Il existe une disparité de pratiques de dialogue social, de nombreuses difficultés ont été constaté sur le terrain : difficulté d'accès au terrain, blocages d'information, pertes d'information au sein des instances, difficulté à communiquer entre organisations syndicales quand il y en a plusieurs et un contact difficile avec les salariés du fait de l'organisation hybride en train de se mettre en place. »

« Pour les employeurs et les salariés, le dialogue sur la qualité du travail se situe plutôt au niveau d'un axe sécuritaire autour du DUERP et des certifications de qualité. La prévention est donc un axe où l'on parle travail mais il est regretté que l'on s'arrête là car s'il naissait de cet échange sur le travail un accompagnement avec un dialogue de proximité on pourrait le faire ruisseler dans les instances représentatives et donc le faire remonter dans la négociation collective. »

Pour **Clément Ruffier** (Anact), **dialogue social et professionnel peuvent se nourrir et se renforcer quand ils sont utilisés conjointement :**

« Il faut penser la manière dont les lieux de débat vont s'articuler. La manière la plus courante c'est des formes de dialogues professionnels encadrées par le dialogue social ce qui permet de poser des gardes fous, de s'assurer que tout le monde participe, de créer cette confiance qui va permettre aux salariés de s'impliquer. Les espaces de dialogue professionnel vont alors nourrir les espaces de dialogue social qui deviennent destinataires de ce qui ressort du dialogue professionnel, mais il faut clarifier en amont le rôle de chaque instance. »

Autres facteurs de réussite : l'expérimentation et l'institutionnalisation

« Il faut passer par l'expérimentation, penser ces démarches comme des démarches participatives, bien tenir compte de l'avis des participants, construire des objectifs partagés, avoir des ressources dédiées, évaluer et faire en sorte que ces espaces deviennent partie prenante de l'organisation, qu'ils soient formalisés pour ne pas reposer sur des personnes. »

Laurent Tertrais, secrétaire national CFDT Cadres insiste, lui, sur **la qualité des acteurs, un facteur essentiel :**

« Concrètement si le chef d'établissement ne veut pas entendre parler de ces articulations de rôle et d'acteurs, ça ne peut pas se faire, s'il y a une organisation syndicale qui n'est pas convaincue de se plonger dans le cambouis de l'organisation quotidienne de l'activité, ce n'est pas non plus la peine de le faire, si les encadrants n'ont pas les moyens et marges de manœuvre pour pouvoir ajuster dialogue social et dialogue professionnel, il ne faut pas y aller, ... explorer l'ensemble des conditions de travail c'est ouvrir une boîte de Pandore donc il faut y être prêt, prêt à discuter de tout ce qui fait l'activité au quotidien. »

« Si une négociation est bien faite, si les acteurs s'emparent du quotidien et écoutent l'activité réelle ou les conditions de l'activité réelle, on peut mettre en place quelque chose d'intéressant. »

Étude « Le dialogue social au service de la qualité du travail »

Pour cette étude de terrain publiée en octobre 2023, *Réalités du Dialogue Social* a mené une enquête paritaire auprès de tous secteurs confondus. 33 entretiens ont été réalisés avec des représentants de salariés, des personnes titulaires de mandats d'élus ou mandats syndicaux et avec des dirigeants, directions de ressources humaines ou directions de relations sociales.

Aller plus loin

- Consulter le replay du webmag « [Redonner du sens au travail en organisant le dialogue sur la qualité du travail](#) ».
- Les échanges des Rencontres du CESE sur le thème « [Le Travail dans tous ses états](#) »
- Le [référentiel QVCT](#) de l'Anact
- Le [rapport présentant les résultats des Assises du travail 2023](#)
- [Participation, performance et conditions de travail : ce que disent les enquêtes](#)

[Dialogue Professionnel](#)



Articles associés

Qualité du dialogue social : les enjeux

Sur le même sujet :

[Travailler en 2050 : un concours pour imaginer le travail de demain](#)

[Lancement d'espace-odds.fr, un site web pour favoriser le dialogue social en entreprise et dans les territoires](#)

[Dialogue social de proximité : un espace ressource en ligne](#)